© THE QUEEN'S PRINTER FOR ONTARIO
2000

REPRODUCED WITH PERMISSION

L'IMPRIMEUR DE LA REINE POUR L'ONTARIO

REPRODUIT AVEC PERMISSION

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Education
Improvement
Commission

Follow-up Review of Ontario's District School Boards

Windsor-Essex Catholic District School Board

July 19, 2000

The Honourable Janet Ecker

Minister of Education

Dear Minister,

The Education Improvement Commission is pleased to present the report of its review team on the Windsor-Essex Catholic District School Board. This report is part of the follow-up review of the progress of Ontario's district school boards, which you referred to the Commission in your letter of October 20, 1999.

We thank the board, its staff, students and their parents, and community members for participating in this review.

We also thank the members of the review team: Ann Vanstone, Malcolm Ingram, Betty Moseley-Williams, Carole Olsen, and Liz Mitchell.

We have reviewed this report and determined that it meets the criteria set by the Commission. We offer it now to you, the board, and the community.

Sincerely,

Dave Cooke
Co-Chair

Ann Vanstone
Co-Chair

Peter Cameron
Commissioner

Rémi Lessard
Commissioner

Betty Moseley-Williams
Commissioner

Arlene Wright
Commissioner

Please note: To view and print the School board profile, an important part of this report, please click on School board profile in the Table of Contents.

Contents

Introduction

Highlights of the 1999 review
About this review
Summary of findings

What we found

Finance
Facilities
Transportation
Communications and community relations
Student support services
Human Resources
Governance
Board administration

Our view

School board profile

ISBN 0-7778-9819-5

Introduction

Highlights of the 1999 review

On April 14 and 15, 1999, the Education Improvement Commission (EIC) conducted its first review of the Windsor-Essex Catholic District School Board, to identify progress and challenges following its amalgamation and restructuring. The board was formed in January 1998 through the amalgamation of the Essex County Roman Catholic Separate School Board and the Windsor Roman Catholic Separate School Board.

By the time of the 1999 review, the board's small administrative staff had accomplished a tremendous amount of restructuring work. Since the amalgamation, however, the board had had four directors, and a fifth was about to start in May 1999. This high turnover made it difficult for senior staff to provide strong leadership in the new board.

More serious, however, was the political split between the trustees representing the county and those representing the city. The 1999 review team heard from all groups that this political tension and the lack of cooperation among trustees made it difficult to move forward as a new board.

To help the board through this difficult process, the EIC's review team concluded its first report with five recommendations:

- **Take the opportunity to make a fresh start when the new director begins in mid-May.** Trustees acknowledged that they faced serious problems at the board level. The review team offered the EIC's assistance in appointing outside facilitators to help resolve the differences that were stopping board members from working together successfully.
- **Review the role of trustees.** All the groups with which the review team met expressed concern that trustees were "micro-managing" the board's operations. The review team urged the board to adopt the policy governance model that was recommended to school boards in the EIC's 1997 report, *The Road Ahead - II: A Report on the Role of School Boards and Trustees*.
- **Ensure that school councils are a vital part of the consultation and communication**

101-02415/

processes of the board. To ensure that the views of all school councils were respected and forwarded to the board, the review team made three recommendations to the board:

- review the mandate and membership of umbrella school councils, to ensure that all individual school councils are adequately represented on these umbrella councils
- establish adequate time lines for consulting with school councils, and implement effective processes for receiving their input
- provide training sessions for school council members.

- **Develop a long-term plan that reflects the educational priorities of the community.** The review team urged the board to adopt a set of principles for assessing its decisions, and to develop a long-term education plan to meet its goals.
- **Develop a communications strategy for the board:** Good communications are critical to the success of complex restructuring. The review team recommended that the board develop a strategy to communicate openly and effectively with all of its communities.

The full version of the 1999 progress report on the Windsor-Essex Catholic board is available on the EIC's website at http://eic.edu.gov.on.ca.

About this review

Our review team visited the Windsor-Essex Catholic board on May 24 and 25, 2000. This report outlines the board's progress in addressing the five recommendations made in the 1999 report.

In this report, **the board's response to recommendations from the first review will be indicated in bold. Significant progress in responding to a particular recommendation will be indicated in bold and marked with an asterisk (*).**

This report also outlines the board's general progress in each of the functional areas examined during the first progress review: finance, facilities, transportation, communications and community relations, student support services, human resources, governance, and board administration.

Summary of findings

We were pleased to see evidence of progress in the board's operations. As one principal said, "the ship has been righted." All groups in the board share a new level of confidence and enthusiasm. A new 15-year accommodation plan has given direction to the board and paved the way for a strategic planning process, scheduled to begin this fall.

Members and staff of the board told us that the 1999 progress report on the board's operations was a catalyst for change and improvement. After reviewing the report, the new director, who started work in May 1999, created a short-term plan (September 1999-June 2000) to address each of the earlier review team's recommendations and to develop strategic goals. We saw evidence of progress in these areas and noted that the board had researched the best practices of other boards in Ontario, looking for solutions and ideas. We commend the director and his staff for their work in this area.

We were also pleased that the board accepted the EIC's offer to appoint outside facilitators to work with trustees. Trustees told us that the process was helpful and they were making progress in overcoming their differences. The work of the facilitators, combined with the arrival of the new director, enabled the board to successfully deal with many of its challenges and begin planning for the future.

Some groups in the board and its communities still appear to be perpetuating the city/county division that initially impeded the board's progress. We observed, however, that the board is moving forward and beginning to operate as a new, amalgamated entity. The director has established strong relationships with trustees and senior staff, and he can now focus on building relationships with other employee groups.

About the board		
Name:	Windsor-Essex Catholic District School Board	
Location:	Southwestern Ontario	
Size:	1,865 sq. km	
	1999-2000	Projected 2000-01
Number of elementary and secondary students:	26,782	27,013
Number of schools:	59	59
Total student-focused funding allocation:[1]	$159,519,640	$167,896,326
Ratio of supervisory officers to students:[2]	1 : 6,696	1 : 6,753
Coterminous boards:	Greater Essex County District School Board, *Conseil scolaire de district du Centre Sud-Ouest*, *Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest*	
Major changes since the 1999 review:	A new director of education joined the board in May 1999.	

[1] Source: *Student-focused funding: Projections of school board funding for the 2000-2001 school year*. Ministry of Education, July 2000. The funding allocation for 2000-01 is a Ministry of Education projection that incorporates the changes from the province's May 2000 budget. The actual funding to district school boards for 2000-01 will be based on submissions made by district school boards to the Ministry of Education.

[2] Formula: Supervisory officers (minus two) to elementary plus secondary enrolment.

See School board profile, for more detailed information.

What we found

Finance

The board has worked hard to resolve its budget challenges, creating a three-year operating budget based on long-term goals. It did not, however, include school councils or employee groups in its budget planning process. Senior staff told us that they intend to include all groups in budget planning in the future, and we encourage them to ensure that this happens.

All accounting, purchasing, payroll, and human resources systems are fully integrated and operational. Schools can access their own budgets, print reports, and enter purchase orders on-line.

The board participates in several purchasing cooperatives. It is a member of a health care/benefits cooperative that includes public and private organizations such as the Windsor-area school boards, the City of Windsor, the University of Windsor, Chrysler Canada, and the area's hospitals. This cooperative is negotiating a pharmaceutical contract for minimum dispensing fees for its members. In addition, the board has been involved in a natural gas purchasing cooperative for 20 years. Also, once a year, it purchases many maintenance and school supplies jointly with other school boards.

The board expressed concern about the extent of its unfunded capital debt, which totals $19 million. The Ministry of Education's current funding formula does not generate sufficient funds to pay both the principal and the interest on the capital debt; only the interest can be paid. The board is seeking a resolution of this issue in discussions with the ministry.

The board's collective agreements with secondary teachers require the teachers to teach 6 out of 8 periods, but legislation passed in the spring session of the Legislature requires teachers to teach 6.67 out of 8 periods. Like other boards in the province, the Windsor-Essex Catholic board assumes that it will have to increase the teaching assignments of its secondary teachers, in spite of the existing collective

agreements. It also assumes that the ministry's grants for 2000-01 will be increased to reflect recent changes in class-size requirements (that is, the decrease in maximum average class size from 22 to 21 students). At the time of this review, the board did not have specific information about the impact of these changes on its grant allocation for the 2000-01 school year.

Facilities

In March 2000, the board approved a 15-year accommodation plan, which deals with its need for new schools. The board plans to build a new elementary school in LaSalle and renovate two existing secondary schools.

It intends to sell its existing education centre and end its lease on a predecessor board's administrative office. It will then consolidate all administrative services in existing surplus space at Assumption High School. Funds from the sale of the education centre will finance the renovation, upgrading, and retrofitting of the school to accommodate administrative space.

The board reported that, where possible, it works with its coterminous boards (*coterminous boards* are boards that share the same or overlapping boundaries), but that it has not yet had an opportunity to share school facilities. When it builds the new elementary school, it will work with the Town of LaSalle to arrange for a shared-use park beside the school property.

The board's costs for school operations such as heating, cleaning, and maintenance are projected to increase from $6 to $6.28 per square foot in 2000-01. The board claims that the ministry's school operations funding formula generates sufficient funds to cover this level of expenditure, because the board's schools have less square footage per pupil than the ministry factors into its allocation. The board increased its school operations budget because it felt that schools had not been maintained well enough in the past. Operational efficiencies have been achieved through an agreement with custodians to increase their assigned allocations to an average of 19,900 square feet for each custodian.

Transportation

The transportation consortium involving all four coterminous boards in the Windsor area continues to provide a "one bus, one road" service. The four boards are working together to develop a common transportation policy. The Windsor-Essex Catholic board and the Greater Essex County District School Board have harmonized their school year calendars. We heard that the Windsor-Essex Catholic board's annual savings from all current and planned transportation efficiencies will total about $350,000.

The board expressed concern that the ministry's funding formula does not provide adequate funding to transport students with special needs to school-to-work transition programs. Three private businesses in the Windsor area have joined with the board to finance this transportation.

Communications and community relations

The board has made progress in ensuring that school councils are a vital part of its consultation and communication processes. The school council representatives with whom we met told us that draft board policies are now sent to them with enough time left for their input. Most school council representatives appear to feel that their input is taken seriously, and we heard from one that a board policy was changed to reflect a council's concerns. School councils are invited to take part in board discussions on issues such as secondary school reform and the improvement of student performance. The elementary and secondary umbrella school councils meet with the director and senior staff each month to share information.

School council representatives told us they firmly believe that the success of a school council depends on the principal. They and the board's principals have received training on how to work together more effectively. Both groups said that more training, as well as a greater understanding of each others' roles, would be helpful.

Some groups expressed serious concerns about whether the umbrella councils adequately represent the views of individual school councils to the board. We hope that the board will work with all of its school councils to develop a set of communication and decision-making strategies for the umbrella councils. In

its publication *Best of Effective Practices* (April 2000), the EIC describes boards in the province that have implemented innovative structures to ensure that umbrella or district councils are able to share information and receive input from all of their school councils. We encourage the Windsor-Essex Catholic board and its school councils to consult this document and contact boards in the province that have developed strategies to deal with these concerns.

While some school council representatives were critical of the board, it was evident to us that many councils are involved in the areas that the EIC believes are important, such as the development of school improvement plans and other policies.

***Following the 1999 review team's recommendation, the board has developed a communications plan.** The board continues to enhance its website, which is an excellent information tool, and it has created a board-wide communications committee. We were impressed by this committee, whose 16 members represent all union and non-union employee groups, principals, trustees, school councils, and senior staff, including the student trustee and the director. We heard that this group meets monthly to build relationships and to discuss how to improve communications with and among all groups.

While the board has made significant progress in communications, some aspects still need to be improved. We recommend that:

- senior staff focus on developing effective dialogue with employee groups and make regular labour-management meetings a priority
- all employee groups make it a priority to attend communications committee and labour-management meetings
- all employee groups ensure that they develop a communications structure or process, so that information received at labour-management meetings is disseminated among all members of a group and input is channelled back to the board.

The community members with whom we met generally indicated that relations with the board have improved since April 1999. A representative of the special education advisory committee told us that the board has moved forward with many programs, and was very proud of the board's special education plan. Community representatives expressed a desire to be more involved in the board's decision-making processes. The board's upcoming strategic planning process will provide an excellent opportunity for these groups to become involved.

Low Internet connection speeds present a challenge in some rural areas. Plans to establish faster connections exist, but costs are high. The board has been working with several organizations in the Windsor area, including the Greater Essex County board, as part of an information technology consortium. We heard, however, that with so many partners involved, decision making is slow, and the Greater Essex County board has moved forward on its own. We encourage the education partners to renew their efforts to work together.

Student support services

We were impressed by the number of programs and community partnerships the Windsor-Essex Catholic board has developed to support students with special needs. One example is Work Matters, a school-to-work transition program for students aged 19 to 21 with developmental disabilities. This program is offered in partnership with St. Clair College, the Windsor-Essex Family Network, and local associations for community living.

As in many communities across Ontario, a major concern for the board is the general lack of resources to effectively assist the high number of students with behavioural difficulties. We believe that this is a community issue, not the responsibility of school boards alone. Coterminous boards and community organizations should work together to find solutions to this challenge, so that students can arrive at school ready and able to learn.

Before amalgamation, the Windsor-Essex Catholic board's predecessor county board offered full-day, everyday Junior Kindergarten, while the predecessor city board offered half-day, everyday Junior Kindergarten. County schools now follow a full-day, alternate-day schedule, while city schools still offer half-day, everyday services. These schedules match those of the Greater Essex County board, making transportation more efficient.

As we note in the "Board administration" section below, the Windsor-Essex Catholic board has implemented many excellent initiatives to improve student performance. We commend it for its focus and commitment in this area.

Human resources

The board has made good progress in the area of human resources since April 1999. It has harmonized all non-union contracts and all collective agreements with unionized staff. We heard that secondary teachers "embraced extracurricular activities this year," and we commend them for their commitment to students.

As mentioned in the "Finance" section above, the board's collective agreement with secondary teachers specifies a teaching workload of 6 out of 8 periods, but the province has recently legislated that teachers must work 6.67 out of 8 periods. As a result, the board, like others across Ontario, will face challenges in the next round of contract negotiations.

The board has partnered with students in the Masters of Business Administration program at the University of Windsor, to compare the board's human resources structures to those of other large organizations in the Windsor area.

Governance

The Windsor-Essex Catholic board has made a fresh start since its new director began work in May 1999. The 1999 review team heard from all groups that trustees had difficulty accepting amalgamation and that bridging the city/county division was a significant challenge. The board accepted the EIC's offer to appoint outside facilitators to help with this issue, and two facilitators worked with trustees to help them resolve their differences. The trustees with whom we met told us that the facilitation process has been very helpful.

While the board still faces some contentious issues, trustees have improved at representing the entire district when making decisions. Their approval of the 15-year accommodation plan is a good example of progress in this area. It is incumbent on all trustees to recognize that they represent every student in the board.

Trustees continue to review their role. We heard from many groups that trustees are moving towards a policy governance model and away from "micro-managing"-that is, they are redefining their roles to emphasize the setting of overall policy direction and holding senior administrators accountable for implementation of policies, while leaving day-to-day operations to the administrators. While a lot of work remains to be done, we did see progress in this area. We encourage trustees to continue, through workshops and meetings, to work towards fully adopting their new policy governance role.

One issue that emerged during our visit was the board's decision to lease school space to daycare centres, while holding regular classes in portables. In addition to their concern about this decision, parents also expressed concern that the space was being leased at low cost. A further concern, expressed by some parents, was that issues related to the development of the daycare policy were discussed in private, rather than public, meetings of the board. We investigated this last matter, and were assured that the board had limited its discussions in private sessions to those matters permitted under the *Education Act*.

Because of the concerns expressed by parents, we encourage senior administrators to meet with school councils to discuss the daycare policy and to clear up any misunderstandings about the process behind its development.

The board holds an "open forum" at the beginning of each board meeting, during which members of the public may ask trustees questions. In addition to this forum, formal delegations may also speak at board meetings. According to the director, "Democracy is alive and well in Windsor-Essex."

While this kind of public access is commendable, we heard from some groups that, for the open forum to be effective, more formal rules of order and conduct must be established. The processes for the

forum, for hearing from delegations, and for accepting questions from the public about the board's agenda should all have clear parameters. Other boards in the province have developed and published clear guidelines for public participation in board meetings. We recommend that the Windsor-Essex Catholic trustees contact these boards to discuss ways of improving the open forum segment of their meetings. The creation of a handbook for trustees, senior staff, and community members that clearly describes appropriate conduct at board meetings would be a helpful first step towards resolving this issue.

Board administration

In addition to a new director, the board has three new supervisory officers. Senior managers have formed a strong team, and appear to be focused and unified. The director has the confidence and respect of his staff, trustees, school councils, and the community. People place great hope in his abilities to steer the board forward.

The board intends to develop a long-term strategic plan that will reflect the education priorities of its community. The recently approved 15-year accommodation plan has set a focus for trustees and staff. This fall, the board will initiate a strategic planning process for the 2000-01 school year and beyond. It is confident that it will be able to involve all board and community groups in this process. We encourage all groups to take advantage of this opportunity to participate and provide input.

Schools and school boards, as well as the provincial government, are accountable for the success of our students' education. The Windsor-Essex Catholic board takes the task of improving student performance seriously. The director and board of trustees have made it a priority and, together with principals and teachers, have accepted that they are all accountable for improving student performance. We heard that the board's focus on student achievement, besides resulting in the creation of an action plan, has improved communication and relationships among board staff, trustees, teachers, principals, school councils, and other community members.

The board was not satisfied with the results of Grades 3 and 6 tests administered in 1999 by the province's Education Quality and Accountability Office (EQAO). The board met several times with principals, teachers, and parents to determine why test results were poor and what could be done to improve them. During a brainstorming session with a facilitator, principals and teachers identified 20 strategies to improve student performance. The board's EQAO action plan for 2000 is based on the input of parents, community members, teachers, and principals.

The following school improvement activities were initiated in the 1999-2000 school year:

- The board hired an assessment and evaluation consultant, whose responsibilities include data analysis and school improvement planning.
- A school improvement team, made up of principals, visited schools in other boards to gather information on best practices.
- The board created a system-wide testing program for students in Grades 3, 6, 8, and 9.
- The board offered principals, vice-principals, and teachers several professional development opportunities related to improving student performance. It is creating a professional development committee, composed of representatives of principals, teachers (through their federations), and senior staff, which will allocate funds for professional development for teachers.

The board hopes to more actively involve parents, and plans to develop evening courses to teach them how they can help their own children learn. We believe this program could be very valuable, and commend the board for its efforts.

Senior staff provide trustees with regular reports on the board's progress in implementing its many school improvement initiatives.

In addition, the board has accomplished the following:

- restructured the supervisory officers' positions, so that their portfolios are more manageable. The board has one supervisory officer for every 6,753 students, which is a good ratio in our

estimation.

- reduced administrative expenditures by streamlining the administrative structure (two vacant mid-management positions were dropped). The board estimates that for the 1999-2000 year it has spent less on administration than the ministry allocates it for this purpose.
- empowered principals to take on more responsibility in and accountability for their schools. Principals and vice-principals have adopted a strong leadership role.
- decided to consolidate all administrative space in Assumption High School, an underutilized school in a location easily accessible from all points within the board's boundaries. As we stated in the "Facilities" section of this report, funds from the sale of the education centre will finance the renovation, upgrading, and retrofitting of the school to accommodate administrative space. We were told the move will save the board $500,000 a year.

The board's legal costs for 1999-2000 were less than half those of 1998-99. During the 1999 review, concerns were raised about the board's continued use of the two legal firms employed by its predecessor boards. Now each firm handles different areas of the board's legal requirements, and there seems to be no duplication of services or costs.

Our view

We congratulate the senior staff, trustees, employee groups, and school councils of the Windsor-Essex Catholic board. The board's progress since April 1999 is testimony to the hard work and dedication of these groups.

Several factors have made change possible: the recommendations contained in the 1999 progress review of the board, the public's reaction to that report, the willingness of trustees to work with facilitators, and the arrival of the new director. As a result of all of these factors, the director has been able to establish a strong focus and direction for the board. All groups with whom we met expressed optimism about the board's future and confidence in the director's vision.

We were particularly impressed by the board's communications committee, which represents all groups and forms a key part of the board's new communications plan. We heard that the committee helps build relationships and fosters discussion about how to improve communications with and among all groups.

While, as in any organization facing change, there is still work to be done, the board has established a solid foundation on which to build. Trustees are making progress in their transition to a policy governance model, and we encourage them to continue their efforts. Attitudes have shifted, and most people accept the new, unified Windsor-Essex Catholic board.

To ensure continued success, we recommend the following:

- **Continue building relationships and improving communications.**
  - Senior staff should focus on developing effective dialogue with employee groups, and make regular labour-management meetings a priority.
  - All employee groups should make it a priority to attend communications committee and labour-management meetings.
  - All employee groups should ensure that they develop a communications structure or process, so that information received at labour-management meetings is disseminated to all members of their group and input is channelled back to the board.
- **Contact other boards to discuss ways of improving the open forum segment of board meetings.** Clear guidelines need to be established for public participation in the board's open forums to be effective. Other boards in the province have developed and published such guidelines, and we recommend that the Windsor-Essex Catholic trustees contact these boards to discuss successful strategies. The creation of a handbook for trustees, senior staff, and community members that clearly describes appropriate conduct at board meetings would be a helpful first step.

© Queen's Printer for Ontario, 2000.

School Board Profile

Addresses

Name of board:	Windsor-Essex Catholic District School Board		
Board number:	37		
Address:	1485 Janette Avenue, Windsor ON N8X 1Z2		
Phone:	519-253-2481	**Fax:**	519-253-4819
General E-mail:	diane_bedard@wecdsb.on.ca	**Website:**	www.wecdsb.on.ca
Director's name:	Michael Moher		
E-mail:	michael_moher@wecdsb.on.ca		
Chair's name:	John Macri		
E-mail:			
Ministry of Education district office:	**Address:** London District Office, Suite 207, 217 York Street, London ON N6A 5P9	**Phone:**	519-667-1440 or 1-800-265-4221

Type of board

☐ English	☐ French	☑ **English Catholic**	☐ French Catholic

Vision statement

Our Catholic schools will be student-oriented, learning-enriched communities where the presence of the Holy Spirit will be truly felt through the daily teachings, celebration, and living of the Gospel of Jesus Christ.

We will strive, as a partnership of school, family, and parish, to provide our students with a quality Catholic education rooted in Gospel teachings, enabling all to grow to their potential.

Area description

Size in sq. km:	1,865 ☑ **continuous boundary** *or* ☐ broken boundary
Population (electors):	125,500 *as of March 2000*
Major cities or towns:	Windsor, Essex, Leamington, LaSalle, Amherstburg, Tecumseh, Kingsville

Financial data

	1998-99	1999-2000	Projected 2000-01
Total funding allocation for operating purposes	$150,805,411[1]	$151,393,107[2]	$160,520,147[2]
Cost of plant operations and maintenance (per sq. ft)	$5.54	$6.00	$6.28

[1] Source: *Student-focused funding: School board funding for the 1999-2000 school year.* Ministry of Education and Training, March 31, 1999.

[2] Source: *Student-focused funding: Projections of school board funding for the 2000-2001 school year.* Ministry of Education, July 2000. The funding allocation for 2000-01 is a Ministry of Education projection that incorporates the changes from the province's May 2000 budget. The actual funding to district school boards for 2000-01 will be based on submissions made by district school boards to the Ministry of Education.

School facilities

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Number of functioning elementary schools	50	50	50	51
Number of functioning secondary schools	9	9	9	9
Number of portables in classroom use	116	125	136	136
Number of schools with daycare space	16	16	18	18

Transportation

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Percentage of elementary students bused[1]	58.7	58.3	58	57.5
Percentage of secondary students bused	44.9	46	45	45
Percentage of routes shared by one or more other boards	80	87	90	90
Total transportation budget	$6,215,000	$6,319,000	$6,395,000	$6,432,000

[1] These percentages are for the total consortium. The route breakdown is: Greater Essex County DSB, 51%; Windsor-Essex Catholic DSB, 36%; *CSD des écoles catholiques du Sud-Ouest*, 13%.

Student enrolment

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Elementary (full-time equivalent)	17,305	17,514	17,390	17,700
Secondary (full-time equivalent)	9,059	9,268	9,623	9,800
Special education designated (total count)[1]	207.4	210	220	220
English as a Second Language/English Skills development designated (total count)[1]	340	314	320	320
Native second language (total count)[1]	0	0	0	0
Adult education (total count)[2]	305	265	270	270

[1] These students are included in the totals for elementary and secondary enrolment.
[2] These students are *not* included in other enrolment totals.

Tuition agreements for Native students

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Number of tuition agreements		Not applicable		

Average school utilization

	1999-2000[1]
Elementary	93.7%
Secondary	97.6%

[1] Source: *Student-focused funding: Projections of school board funding for the 2000-2001 school year*. Ministry of Education, July 2000.

Average class size

	Sep. 98[1]	Sep. 99[2]
Elementary	24.9	24.8
Secondary	21.5	21

[1] Source: *Student-focused funding: School board funding for the 1999-2000 school year*. Ministry of Education and Training, March 31, 1999.
[2] Source: *Student-focused funding: Projections of school board funding for the 2000-2001 school year*. Ministry of Education, July 2000.

School staff

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Elementary teachers (full-time equivalent)	925	905	876	888
Secondary teachers (full-time equivalent)	525	565	551	560.5
Education assistants (full-time equivalent)	119	158	188.5	188.5
Clerical staff (full-time equivalent)	100	100	100.5	100.5
Custodial and maintenance staff (full-time equivalent)	210	210	202.4	202.4

Principals[1] (full-time equivalent)	59	59	59	60
(total count)	59	59	59	60
Vice-principals[1] (full-time equivalent)	24	24	24.5	25
(total count)	31	31	31	31

[1] Does not include principals or vice-principals who have been seconded to the board office.

Board staff - full-time equivalent

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Supervisory officers, including director	7	6	6	6
Managers, supervisors and coordinators[1]	24	26	24	24
Consultants and resource teachers	18	18	9	9
Clerical staff	44	45.9	40.9	41
Custodial and maintenance staff	5	4	6	6
Professional support services staff	5	4	6	6
Ratio of supervisory officers (minus two) to elementary plus secondary student enrolment	1 : 5,272.8	1 : 6,695.5	1 : 6,753.3	1 : 6,875

[1] *Those at the board with responsibility for staff or departments, including principals and vice-principals on secondment.*

Bargaining agents

Group	Bargaining agent
Elementary teachers	Ontario English Catholic Teachers' Association
Secondary teachers	Ontario English Catholic Teachers' Association
Occasional teachers	Ontario English Catholic Teachers' Association
Education assistants/special services unit	Canadian Union of Public Employees
Office/clerical/school secretaries/technicians	Service Employees International Union
Maintenance/custodial staff	Service Employees International Union
Supervisory officers	Not applicable
Principals and vice-principals	Not applicable
Non-union staff	Not applicable

Governance

	1999-2000	2000-01
Number of student trustees	1	1
Number of Native trustees	0	0

School councils

District-wide council ☑ Yes ☐ No

Name and address of district chair

Elementary:

- Linda Lackovic, 1970 Vimy St., Windsor ON N8W 1P3
- Rick Macdonald, 1778 Lesperance Rd., Tecumseh ON N8N 1Y3

Secondary:

- Ron Reaume, 3167 Fazio Avenue, Windsor ON N93 4G8
- Connie Dresser, 3838 R.R. 2, Harrow ON N0R 1G0

Non-mandatory programs offered in all or part of the board

Junior Kindergarten

French immersion

Primary core French

Other

- Alternate education program
- Continuing education
- Work Matters - St. Clair College (19- to 21-year-olds who face academic challenges)
- Early intervention program - Glengarda Child and Family Services

Changes in non-mandatory programs since the previous review ☐ Yes ☑ **No**

© Queen's Printer for Ontario, 2000.

Étude de suivi par les
conseils scolaires de district de l'Ontario

Windsor-Essex Catholic
District School Board

Le 19 juillet 2000

L'honorable Janet Ecker

Ministre de l'Éducation

Madame,

La Commission d'amélioration de l'éducation a le plaisir de vous présenter le rapport de l'équipe d'étude sur le Windsor-Essex Catholic District School Board. Ce rapport fait partie de l'étude de suivi sur les progrès accomplis par les conseils scolaires de district de l'Ontario que vous avez demandé à la Commission d'entreprendre, dans votre lettre du 20 octobre 1999.

Nous tenons à remercier le conseil, son personnel, les élèves et leurs parents de même que les membres de la collectivité de leur participation à la présente étude.

Nous souhaitons également remercier les membres suivants de l'équipe d'étude : Ann Vanstone, Malcolm Ingram, Betty Moseley-Williams, Carole Olsen et Liz Mitchell.

Nous nous sommes penchés sur le rapport et avons conclu qu'il est conforme aux critères de la Commission. Nous vous le soumettons ci-joint. Il sera envoyé au conseil et mis à la disposition du public.

Veuillez agréer, Madame la ministre, l'expression de nos sentiments respectueux.

Dave Cooke	Ann Vanstone	Peter Cameron	Rémi Lessard	Betty Moseley-Williams	Arlene Wright
Coprésident	Coprésident	Commissaire	Commissaire	Commissaire	Commissaire

Remarque : Pour voir et imprimer le profil du conseil scolaire, une importante partie du présent rapport, cliquez sur «Profil du conseil scolaire» dans la Table des matières.

Table des matières

Introduction

Points saillants de l'étude de 1999
L'étude
Sommaire des conclusions

Nos constatations

Finances
Installations
Transport
Communications et relations communautaires
Services de soutien aux élèves
Ressources humaines
Gestion
Administration du conseil

Notre opinion

Profil du conseil scolaire

ISBN 0-7778-9820-9

Introduction

Points saillants de l'étude de 1999

Les 14 et 15 avril 1999, la Commission d'amélioration de l'éducation (CAE) a mené sa première étude sur le Windsor-Essex Catholic District School Board, afin de déterminer les progrès qu'il a accomplis et les défis auxquels il fait face dans son processus de fusion et de restructuration. Le conseil est né en janvier 1998 de la fusion du Essex County Roman Catholic Separate School Board et du Windsor Roman Catholic Separate School Board.

Avant la tenue de l'étude de 1999, le personnel administratif restreint du conseil avait abattu un volume considérable de travail de restructuration. Depuis la fusion, toutefois, le conseil a vu se succéder à sa tête quatre directeurs de l'éducation, et un cinquième devait entrer en fonction en mai 1999. La rapidité avec laquelle se sont effectués ces changements a été telle que les cadres supérieurs ont éprouvé de la difficulté à assurer au nouveau conseil une direction dynamique.

Ce qui était encore plus grave, cependant, c'était la scission à caractère politique qui opposait les conseillères et les conseillers scolaires représentant le comté à ceux représentant la ville. Tous les groupes ont affirmé à l'équipe d'étude de 1999 que cette tension politique et l'absence de collaboration entre les conseillères et les conseillers scolaires ont contribué au ralentissement de la marche du nouveau conseil.

Pour aider le conseil à franchir cette étape pénible, l'équipe d'étude dans la conclusion de son rapport lui a fait cinq recommandations :

- **Saisir l'occasion de l'arrivée du nouveau directeur, à la mi-mai, pour repartir de zéro.** Les conseillères et les conseillers scolaires ont admis qu'il y avait de graves problèmes au niveau du conseil scolaire. L'équipe d'étude a offert l'aide de la CAE pour engager des facilitateurs externes en vue d'aider à résoudre les problèmes qui empêchent les membres du conseil de collaborer.
- **Revoir le rôle des conseillères et des conseillers.** Tous les représentants et représentantes que

nous avons interrogés ont parlé du problème de la « micro-gestion » du système par les conseillères et les conseillers scolaires. Nous conseillons vivement au conseil d'adopter le modèle de gestion des politiques que la CAE a proposé aux conseils scolaires, dans son rapport de 1997 intitulé *La voie de l'avenir II - Rapport sur le rôle des conseils, des conseillères et des conseillers scolaires*.

- **Veiller à ce que les conseils d'école fassent partie intégrante des processus de consultation et de communication du conseil.** Pour s'assurer que l'on tient compte des opinions de tous les conseils d'école et qu'on en fait part au conseil, l'équipe d'étude a formulé trois recommandations à l'intention du conseil :
    - revoir le mandat et la composition des conseils d'école ombrelles pour s'assurer que tous les conseils d'école sont bien représentés au sein de ces groupes;
    - établir des échéanciers appropriés de consultation des conseils d'école et mettre en oeuvre des processus efficaces permettant de recevoir leur apport;
    - offrir des séances de formation à l'intention des membres des conseils d'école.
- **Élaborer un plan à long terme faisant état des priorités éducatives de la collectivité.** L'équipe d'étude a encouragé le conseil à fixer une série de principes lui permettant d'évaluer ses décisions et un plan éducatif à long terme favorisant le respect de ses objectifs.
- **Concevoir une stratégie de communication à l'intention du conseil.** Toute organisation doit bénéficier de bonnes communications. Elles sont essentielles pour toute fusion complexe. L'équipe d'étude a recommandé que le conseil élabore une stratégie de communication lui permettant de communiquer de façon ouverte et efficace avec toutes ses communautés.

La version intégrale du rapport d'étude des progrès accomplis (1999) par le conseil catholique de Windsor Essex est disponible sur le site Web de la CAE à http://eic.edu.gov.on.ca.

L'étude

Notre équipe d'étude a visité le Windsor-Essex Catholic DSB les 24 et 25 mai 2000. Le présent rapport souligne les progrès accomplis par le conseil en appliquant les cinq recommandations du rapport de 1999.

Dans le rapport qui nous occupe, **les dispositions prises par le conseil pour mettre en oeuvre les recommandations qui lui ont été faites après la première étude sont indiquées en caractères gras. Les secteurs dans lesquels il a réalisé le plus de progrès sont indiqués en caractères gras et marqués d'un astérisque (*).**

Ce rapport met aussi en relief les progrès d'ensemble accomplis par le conseil dans chacun des domaines examinés lors de la première étude : finances, installations, transport, communications et relations communautaires, services de soutien aux élèves, ressources humaines, gestion et administration.

Sommaire des conclusions

Nous avons constaté avec plaisir des preuves de progrès dans le fonctionnement du conseil. Comme l'a dit un directeur d'école, « le gouvernail a été redressé ». Tous les groupes du conseil partagent aujourd'hui un nouveau degré de confiance et d'enthousiasme. Un nouveau plan d'installations sur quinze ans permet au conseil de s'orienter et de tracer la voie pour la mise en oeuvre d'un processus de planification stratégique, qui devrait démarrer au début de cet automne.

Les membres et le personnel du conseil nous ont dit que le rapport d'étude des progrès établis en 1999 était un agent catalyseur de changement et d'amélioration. Après s'être penché sur le rapport, le nouveau directeur, entré en fonction en mai 1999, a mis en place un plan à court terme (de septembre 1999 à juin 2000) pour prendre en charge chacune des recommandations faites par la première équipe d'étude et élaborer des objectifs stratégiques. Nous avons eu des preuves de progrès dans ces domaines et constaté que le conseil, à la recherche de solutions et d'idées, avait essayé de déterminer les meilleures pratiques en vigueur dans d'autres conseils de l'Ontario. Nous félicitons le directeur et son personnel pour le travail qu'ils ont effectué sur ce plan.

Nous avons aussi été heureux de voir que le conseil a accepté l'offre que lui avait faite la CAE d'engager des facilitateurs externes pour travailler avec les conseillères et les conseillers scolaires. Ces derniers nous ont confié que le processus s'était révélé utile et qu'ils avançaient dans la résolution de leurs différends. Le travail des facilitateurs, joint à l'arrivée du nouveau directeur, a permis au conseil de

régler un grand nombre de problèmes et de commencer à faire des projets d'avenir.

Certains groupes du conseil et de ses communautés semblent toujours perpétuer la division entre la ville et le comté qui, auparavant, empêchait les conseils d'accomplir des progrès. Nous avons remarqué, toutefois, que le conseil va de l'avant et qu'il commence à fonctionner en tant qu'unité fusionnée. Le directeur de l'éducation a établi des relations solides avec les conseillères et les conseillers scolaires et les cadres supérieurs, et peut dorénavant s'attacher à la construction de rapports de collaboration avec d'autres représentantes et représentants des employés.

Renseignements sur le conseil		
Nom :	Windsor-Essex Catholic District School Board	
Emplacement :	Sud-Ouest de l'Ontario	
Taille :	1 865 km carrés	
	1999-2000	Prévisions pour 2000-2001
Nombre d'élèves aux paliers élémentaire et secondaire :	26 782	27 013
Nombre d'écoles :	59	59
Allocation totale de financement axé sur les besoins des élèves :[1]	159 519 640 $	167 896 326 $
Ratio d'agentes et d'agents de supervision par rapport aux élèves :[2]	1 : 6 696	1 : 6 753
Conseils coïncidents :	Greater Essex County District School Board, Conseil scolaire de district du Centre Sud-Ouest, Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest	
Changements majeurs depuis l'étude effectuée en 1999 :	Un nouveau directeur de l'éducation est entré en fonction en mai 1999.	

[1] Source : Financement axé sur les besoins des élèves : prévisions concernant le financement pour l'année scolaire 2000-2001. Ministère de l'Éducation, juillet 2000.
[2] Formule : Nombre d'agentes et d'agents de supervision (moins deux) divisé par l'effectif aux paliers élémentaire et secondaire. L'allocation de financement pour 2000-01 représente des prévisions du ministère de l'Éducation intégrant les changements par rapport au budget provincial de mai 2000. Le financement réel accordé aux conseils scolaires de district en 2000-01 sera fonction des soumissions présentées par les conseils scolaires de district au ministère de l'Éducation.

Pour obtenir de plus amples renseignements, consulter le Profil du conseil scolaire.

Nos constatations

Finances

Le conseil a travaillé avec ardeur pour surmonter ses problèmes budgétaires : il a créé un budget de fonctionnement étalé sur trois ans et axé sur des objectifs à long terme. Cependant, il a omis d'inclure les conseils d'école et les représentantes et représentants des employés dans le processus de planification de ce budget. Les cadres supérieurs nous ont dit, qu'à l'avenir, ils ont l'intention de faire participer tous les groupes à cette démarche. Nous les encourageons à tenir leur promesse.

Tous les systèmes de comptabilité, d'approvisionne-ment, de paie et de ressources humaines sont regroupés et fonctionnent intégralement. Les écoles peuvent avoir accès à leurs propres budgets, imprimer leurs rapports et passer des commandes d'achat en ligne.

Le conseil participe à de nombreuses coopératives d'approvisionnement. Il est membre d'une coopérative de soins de santé et d'avantages sociaux comprenant des organismes du secteur public et du

secteur privé, comme les conseils scolaires de la région de Windsor, la ville de Windsor, l'Université de Windsor, Chrysler Canada et les hôpitaux de la localité. Cette coopérative négocie pour l'instant un contrat pharmaceutique permettant d'appliquer à ses membres des frais d'exécution d'ordonnance minimaux. En outre, le conseil fait partie d'une coopérative d'approvisionne-ment en gaz naturel pour une durée de vingt ans. Par ailleurs, une fois l'an, il se procure en collaboration avec d'autres conseils scolaires, un grand nombre de produits d'entretien et de fournitures scolaires.

Il s'est dit inquiet de l'importance de ses dettes d'immobilisations non financées, qui s'élèvent à

19 millions de dollars. Le modèle de financement en vigueur au ministère de l'Éducation ne prévoit pas suffisamment de fonds pour payer le principal et les intérêts sur les dettes d'immobilisations; seuls les intérêts peuvent être pris en charge. Le conseil tente de résoudre cette question par des discussions avec le ministère.

Selon les conventions collectives signées entre le conseil et les enseignantes et enseignants du palier secondaire, ces derniers sont tenus d'enseigner 6 périodes sur 8; mais la loi promulguée pendant la session du printemps de l'Assemblée législative stipule 6,67 périodes sur 8. À l'instar d'autres conseils de la province, le Windsor-Essex Catholic DSB présume qu'il devra accroître les tâches d'enseignement de son personnel enseignant du secondaire, en dépit des dispositions contenues dans les conventions collectives existantes. Il veut aussi croire que le ministère augmentera les subventions pour 2000-2001 afin de prendre en ligne de compte les modifications récentes apportées aux exigences relatives à l'effectif des salles de classe (c'est-à-dire, la baisse de l'effectif maximal moyen, qui passe de 22 élèves à 21). Au moment de la tenue de cette étude, le conseil ne disposait pas d'informations précises sur l'incidence de ces changements sur les fonds qui lui seront alloués pour l'année scolaire 2000-2001.

Installations

En mars 2000, le conseil a approuvé un plan d'installations étalé sur quinze ans, qui tient compte des nouvelles écoles dont il a besoin. Il se propose de construire une nouvelle école élémentaire à LaSalle et de rénover deux écoles secondaires existantes.

Il envisage de vendre son centre d'éducation et de résilier le bail d'un bureau administratif qui avait appartenu à un conseil précédent. Puis, il regroupera tous les services administratifs dans des locaux actuellement excédentaires de l'Assumption High School. Les produits de la vente du centre d'éducation serviront à financer la rénovation, l'amélioration et la modernisation de l'école pour qu'elle puisse abriter les services administratifs.

Le conseil nous a déclaré que, dans la mesure du possible, il collabore avec ses conseils coïncidents (les *conseils coïncidents* sont des conseils dont les limites se chevauchent), mais qu'il n'a pas encore eu la possibilité de mettre en commun avec eux des installations scolaires. Lorsque la nouvelle école élémentaire sera construite, il prendra des arrangements avec la ville de LaSalle pour partager un parc se trouvant à proximité de l'école.

Il prévoit qu'en 2000-2001, les coûts de fonctionnement des écoles, comme les coûts de chauffage, de nettoyage et d'entretien passeront de 6 $ à 6,28 $ le pied carré. D'après lui, le modèle de financement au titre du fonctionnement des écoles établi par le ministère lui fournit suffisamment de fonds pour cette composante de ses dépenses, parce que la superficie de ses écoles en pied carré par élève est inférieure à ce dont tient compte l'allocation du ministère. Le conseil a augmenté le budget de fonctionnement de ses écoles parce que, selon lui, les écoles n'ont pas été suffisamment bien entretenues dans le passé. Il a pu réaliser des économies au chapitre du fonctionnement par la signature d'une entente avec les concierges, entente prévoyant que chacun d'eux est désormais responsable d'une superficie moyenne de 19 900 pieds carrés.

Transport

Le consortium de transport qui regroupe les quatre conseils coïncidents de la région de Windsor continue d'assurer un service dit d'« un autobus, un trajet ». Ces conseils travaillent ensemble pour mettre sur pied un système de transport en commun. Le Windsor-Essex Catholic DSB et le Greater Essex County District School Board ont harmonisé leurs calendriers scolaires. Nous avons appris que les économies réalisées par le conseil catholique de Windsor-Essex, en raison de la rationalisation de l'intégralité de ses dépenses de transport actuelles et futures, atteigneront un montant total de près de 350 000 $.

Le conseil craint fort que la formule de financement instituée par le ministère ne lui accorde pas suffisamment d'argent pour assurer le transport des élèves ayant des besoins particuliers qui suivent des programmes de transition de l'école au marché du travail. Trois entreprises privées de la région de Windsor se sont jointes au conseil pour assurer le financement du transport de cette catégorie d'élèves.

Communications et relations communautaires

Le conseil a accompli des progrès visant à faire en sorte que les conseils d'école jouent un rôle clé dans ses processus de consultation et de communication. Les représentantes et les représentants des conseils d'école avec lesquels nous nous sommes entretenus nous ont affirmé que les ébauches des politiques du conseil leur sont envoyées avec suffisamment d'avance pour assurer leur apport. La plupart des représentantes et représentants des conseils d'école semblent être d'avis que leur point de vue est pris sérieusement, et l'un d'entre eux nous a confié que le conseil a eu à changer une de ses politiques pour qu'elle tienne compte des préoccupations d'un conseil. Les conseils d'école sont invités à prendre part à des discussions portant, entre autres, sur la réforme des écoles secondaires et l'amélioration du rendement des élèves. Les conseils d'école qui chapeautent les écoles élémentaires et secondaires se réunissent tous les mois avec le directeur de l'éducation et les cadres supérieurs pour partager des informations.

Des représentantes et des représentants des conseils d'école nous ont dit qu'ils croient fermement que le succès d'un conseil d'école dépend de l'attitude de la directrice ou du directeur d'école. Les directrices et les directeurs d'école du conseil et eux-mêmes ont reçu une formation sur la façon de collaborer de manière plus efficace. Les deux groupes pensent qu'ils bénéficieraient d'une formation plus poussée ainsi que d'une meilleure compréhension de leur rôle respectif.

Certains groupes ont exprimé de très graves inquiétudes au sujet de la capacité des conseils ombrelles à communiquer adéquatement le point de vue de chaque conseil d'école au conseil scolaire. Nous espérons que ce dernier travaillera avec ses conseils d'école pour élaborer un ensemble de stratégies de communication et de prise de décisions à l'usage des conseils ombrelles. Dans sa publication intitulée *Meilleures pratiques efficaces* (avril 2000), la CAE a fait état des conseils de la province qui ont mis en place des structures novatrices pour faire en sorte que les conseils ombrelles ou de district arrivent à partager des informations et à recevoir des commentaires de tous leurs conseils d'école. Nous encourageons le Windsor-Essex Catholic DSB et ses conseils d'école à prendre connaissance de ce document et à se mettre en rapport avec des conseils de la province qui ont adopté des stratégies pour faire face à ce genre de situation.

Si certains représentants et représentantes des conseils d'école ont formulé des critiques à l'égard du conseil scolaire, il nous a semblé évident qu'un grand nombre de conseils d'école sont présents dans les domaines, à notre avis, importants, notamment l'élaboration des plans d'amélioration de l'école.

***Pour donner suite à la recommandation formulée par l'équipe d'étude de 1999, le conseil a conçu un plan de communication.** Il continue d'améliorer son site Web, un excellent outil d'information, et il a créé un comité des communications à l'échelle du système. Nous avons été impressionnés par ce comité, dont les seize membres représentent tous les groupes d'employés syndiqués et non syndiqués, les directrices et les directeurs d'école, les conseillères et les conseillers scolaires, les conseils d'école et les cadres supérieurs, y compris les élèves conseillères et conseillers scolaires et le directeur de l'éducation. On nous a dit que le comité se réunit une fois par mois pour établir des rapports et discuter de la façon de rehausser les communications avec tous les groupes et entre ces derniers.

Il est certain que le conseil a réalisé des progrès considérables sur le plan des communications, mais il lui reste encore du chemin à parcourir. Nous recommandons que :

- les cadres supérieurs insistent sur l'établissement d'un dialogue efficace avec les représentantes et les représentants des employés et fassent une priorité des réunions régulières patronales-syndicales ;
- l'assistance aux réunions patronales-syndicales et du comité des communications soit une des priorités de tous les représentants et représentantes des employés ;
- tous les représentants et représentantes des employés s'arrangent pour mettre en oeuvre une structure ou un processus de communication, afin que les informations reçues aux réunions patronales-syndicales soient transmises à tous les membres d'un groupe et les commentaires rapportés au conseil.

Les membres de la collectivité que nous avons rencontrés ont indiqué d'une manière générale que les relations avec le conseil se sont améliorées depuis le mois d'avril 1999. Un représentant du comité consultatif sur l'éducation de l'enfance en difficulté nous a dit que le conseil est allé de l'avant avec beaucoup de programmes, et qu'il était très fier du plan que le conseil a en place pour l'éducation de l'enfance en difficulté. Des membres de la collectivité ont exprimé le désir de participer davantage au proces-sus décisionnel du conseil. Le prochain processus de planification stratégique du conseil donnera à ces groupes une excellente occasion de servir.

La lenteur de la connexion avec Internet représente un défi dans certaines régions rurales. Il existe des plans pour établir une connexion plus rapide, mais à un coût élevé. Le conseil collabore avec plusieurs organismes de la région de Windsor, y compris le conseil du Greater Essex County, dans le cadre d'un consortium portant sur les technologies de l'information. On nous a dit, toutefois, qu'en raison du grand nombre de partenaires que comporte le consortium, le processus décisionnel est lent, et que ce dernier conseil a décidé de faire cavalier seul. Nous encourageons les partenaires du monde de l'éducation à renouveler leurs efforts pour travailler en tête-à-tête.

Services de soutien aux élèves

Nous avons observé avec surprise le nombre de programmes et de partenariats communautaires que le Windsor-Essex Catholic DSB a noués pour appuyer les élèves ayant des besoins particuliers. Un exemple en est Work Matters, un programme de transition de l'école au marché du travail destiné aux élèves de 19 à 21 ans souffrant de troubles du développement. Ce programme est dispensé de concert avec le St. Clair College, le Windsor-Essex Family Network et les associations locales d'initiation à la vie en société.

Comme c'est le cas dans de nombreuses collectivités de l'Ontario, une des principales préoccupations du conseil est l'absence généralisée de ressources permettant d'aider efficacement le nombre élevé d'élèves ayant des difficultés de comportement. D'après nous, cette question concerne la collectivité dans son ensemble et non pas seulement les conseils scolaires. Les conseils coïncidents et les organismes communautaires devraient se mettre ensemble pour trouver des solutions à ce problème, de sorte que les élèves puissent arriver à l'école prêts à apprendre et y trouver les moyens voulus pour apprendre.

Avant la fusion, le conseil de comté qui précédait le Windsor-Essex Catholic DSB offrait un programme de maternelle d'une journée complète chaque jour, alors que le conseil de ville précédent offrait un programme de maternelle d'une demi-journée chaque jour. Aujourd'hui, les conseils de comté ont un horaire selon lequel ils dispensent ce programme toute la journée un jour sur deux, et les écoles de ville continuent à l'offrir une demi-journée chaque jour. Ces horaires correspondent à ceux du conseil de comté du Greater Essex et rendent plus efficace le service de transport.

Comme nous l'avons indiqué à la section « Administration » ci-dessous, le Windsor-Essex Catholic DSB a entrepris plusieurs initiatives heureuses en vue d'améliorer le rendement de ses élèves. Nous le félicitons pour l'accent qu'il met sur ce domaine.

Ressources humaines

Le conseil a accompli de gros progrès dans le secteur des ressources humaines depuis le mois d'avril 1999. Il a harmonisé tous les contrats non syndiqués et toutes les conventions collectives signées avec le personnel syndiqué. On nous a dit que les enseignantes et enseignants du palier secondaire ont « participé cette année dans les activités parascolaires », et nous les félicitons de leur engagement à l'égard des élèves.

Comme il est mentionné précédemment à la section « Finances », la convention collective que le conseil a conclue avec le personnel enseignant du secondaire stipule que la charge d'enseignement doit être de 6 périodes sur 8, mais la province a récemment promul-gué une loi exigeant 6,67 périodes sur 8. Par conséquent, le conseil, tout comme d'autres conseils ontariens, aura des défis à relever au cours de la prochaine ronde de négociations contractuelles.

Le conseil a conclu un partenariat avec des étudiantes et des étudiants qui suivent le programme de maîtrise en administration des affaires à l'Université de Windsor pour qu'ils fassent une comparaison entre les structures de ressources humaines du conseil et celles d'autres grands organismes de la région

de Windsor.

Gestion

Le Windsor-Essex Catholic DSB a pris un nouveau tournant depuis l'entrée en fonction de son nou-veau directeur en mai 1999. Tous les groupes ont dit à l'équipe d'étude de 1999 que les conseillères et con-seillers scolaires éprouvaient de la difficulté à accepter la fusion et que rétablir les liens rompus entre la ville et le comté n'était pas une mince affaire. Le con-seil a accepté l'offre que lui avait faite la CAE d'en-gager des facilitateurs externes pour les aider à régler leurs diffé-rends. Deux facilitateurs ont travaillé avec des conseillères et conseillers en ce sens. Les conseillères et les conseillers scolaires avec lesquels nous nous sommes entretenus nous ont confié que le travail de facilitation leur était d'une très grande utilité.

Quoique le conseil confronte encore quelques contentieux, les conseillères et les conseillers scolaires se sont montrés plus portés à penser au district dans son ensemble quand ils prennent des décisions. Nous en donnons pour exemple le plan d'installations sur quinze ans qu'ils ont approuvé. Il appartient à tous les conseillers et les conseillères scolaires de reconnaître qu'ils représentent chacun et chacune des élèves du conseil.

Les conseillères et les conseillers scolaires continuent de revoir leur rôle. De nombreux groupes nous ont fait savoir que les conseillères et les conseillers scolaires s'acheminent vers le système de gestion des politiques et s'éloignent de la « micro-gestion » - c'est à dire qu'ils sont en train de redéfinir leur rôle pour prendre une orientation globale sur le plan des politiques et rendre les cadres supérieurs de l'administration responsables de la mise en oeuvre des politiques, tout en leur laissant la gestion quotidienne des opérations. Bien qu'il reste encore beaucoup à faire, nous avons certainement constaté des progrès dans ce domaine. Nous exhortons les conseillères et les conseillers à continuer dans cette voie, et à organiser des ateliers et des réunions pour arriver à s'installer pleinement dans leur nouveau rôle.

L'une des questions qui a fait surface au cours de notre visite concernait la décision prise par le conseil de louer des locaux scolaires à des garderies, et de tenir des classes ordinaires dans des classes mobiles. Et qui pis est, selon les parents, les locaux sont loués à bas prix. Ce qui irrite encore quelques parents, c'est que les questions liées à l'élaboration des politiques visant les garderies se débattent en privé, plutôt que dans le cadre des réunions publiques du conseil. Nous avons cher-ché à en savoir davantage, mais l'on nous a donné l'assurance que le conseil ne discute en privé que les questions devant l'être selon la *Loi sur l'éducation.*

En raison des inquiétudes exprimées par les parents, nous conseillons aux cadres supérieurs de l'administration de se réunir avec les conseils d'école pour dis-cuter de la politique ayant trait aux garderies et faire le jour sur tout mal-entendu concernant le processus à l'origine de leur établissement.

Le conseil tient un « forum libre » au début de chacune de ses réunions. Pendant ce forum, les membres du public peuvent poser des questions aux conseillères et conseillers scolaires. À part ce forum, des délégations officielles peuvent aussi intervenir lors des réunions du conseil. Aux dires du directeur de l'éducation, « la démocratie se porte bien à Windsor-Essex ».

Bien qu'il convienne de saluer cette façon de donner la parole au public, nous nous sommes laissés dire par certains groupes que, pour que le forum libre soit efficace, il faut que l'on applique un plus grand nombre de règles concernant l'ordre et la conduite attendus des gens. Les procédures visant le déroulement du forum, l'intervention des délégations et l'acceptation des questions émanant du public sur l'ordre du jour du conseil doivent être claires. D'autres conseils de la province ont énoncé des directives claires pour ce qui est de la participation du public aux réunions. Nous recommandons aux conseillères et aux conseillers du Windsor-Essex Catholic DSB de se mettre en rapport avec ces conseils pour discuter des façons d'améliorer le déroulement du temps d'échanges libres de leurs réunions. La rédaction d'un guide destiné aux conseillères et aux conseillers, aux cadres supérieurs et aux membres de la collectivité et décrivant clairement ce qu'on entend par avoir une conduite appropriée lors des réunions du conseil serait une première étape utile sur la voie de la résolution de ce problème.

Administration du conseil

En plus d'un nouveau directeur, le conseil compte trois nouveaux agents de supervision. Les cadres supérieurs ont formé une équipe solide et semblent bien unis et concentrés sur leurs tâches. Le directeur

jouit de la confiance et du respect de son personnel, des conseillères et conseillers scolaires, des conseils d'école et de la collectivité. Les gens ont grandement confiance en sa capacité de faire avancer le conseil.

Le conseil se propose d'élaborer un plan stratégique à long terme qui reflétera les priorités de sa collectivité en matière d'éducation. Le plan d'installations sur quinze ans récemment approuvé constitue une boussole pour les conseillères et les conseillers scolaires et les membres du personnel. Cette année, le conseil amorcera un processus de planification stratégique pour l'année scolaire 2000-2001 et les années ultérieures. Il a bon espoir de pouvoir inclure l'ensemble du conseil et des groupes communautaires à ce processus. Nous encourageons tous les groupes à profiter de l'occasion qui leur sera offerte de participer et d'émettre leur opinion.

Les écoles et les conseils scolaires, ainsi que le gouvernement provincial sont responsables de la réussite de nos élèves dans leurs études. Le Windsor-Essex Catholic DSB prend sérieusement la tâche qui consiste à améliorer le rendement des élèves. Le directeur de l'éducation et les conseillères et les conseillers scolaires en ont fait une priorité et, de concert avec les directrices et les directeurs d'école, ont accepté leur responsabilité commune pour ce qui est de l'amélioration du rendement des élèves. On nous a dit que l'accent mis par le conseil sur le rendement des élèves a non seulement abouti à la création d'un plan d'action, mais a aussi contribué à l'amélioration de la communication et des relations entre le personnel du conseil, les conseillères et les conseillers scolaires, les enseignantes et les enseignants, les directrices et les directeurs d'école, les conseils d'école et d'autres membres de la collectivité.

Le conseil n'était pas satisfait des résultats obtenus par les élèves de 3^{e} et de 6^{e} année aux tests administrés en 1999 par l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation de l'Ontario (OQRE). Le conseil s'est réuni de nombreuses fois avec des directrices et des directeurs d'école, des enseignantes et des enseignants et des parents pour déterminer les raisons pour lesquelles les résultats des tests étaient médiocres et les moyens de les améliorer. Pendant une séance de remue-méninges avec un facilitateur, des directrices et directeurs d'école et des enseignantes et enseignants, le conseil a cerné vingt stratégies visant à améliorer le rendement des élèves. Le plan d'action du conseil pour le test de 2000 de l'OQRE recevra l'apport des parents, des membres de la collectivité, des enseignantes et enseignants ainsi que des directrices et directeurs d'école.

Voici les activités d'amélioration des écoles mises en oeuvre au cours de l'année scolaire 2000-2001:

- Le conseil a engagé un spécialiste en mesure et en évaluation, dont les responsabilités incluent l'analyse de données, la planification des mécanismes d'amélioration des écoles.
- Une équipe chargée de l'amélioration des écoles, composée de directrices et de directeurs d'école, a visité des écoles d'autres conseils scolaires dans le but de réunir des informations sur les meilleures pratiques.
- Le conseil a créé un programme d'administration de tests à l'échelle du système à l'intention des élèves de 3^{e}, 6^{e}, 8^{e} et 9^{e} année.
- Le conseil a offert aux directrices et aux directeurs d'école, aux directrices et aux directeurs adjoints ainsi qu'aux enseignantes et aux enseignants plusieurs possibilités de perfectionnement professionnel portant sur l'amélioration du rendement des élèves. Il est en train de former un comité de perfectionnement professionnel, composé de représentantes et de représentants des directrices et directeurs d'école, des enseignantes et enseignants (par le truchement de leur fédération respective) et des cadres supérieurs, comité qui allouera des fonds pour le perfectionnement professionnel des enseignantes et enseignants.

Le conseil espère faire participer les parents de façon plus active, et prévoit mettre en place des cours du soir pour leur enseigner comment ils peuvent aider leurs enfants à apprendre. Nous croyons que ce programme pourrait être d'une très grande valeur et félicite le conseil pour ses efforts.

Les cadres supérieurs fournissent aux conseillères et aux conseillers des rapports réguliers sur les progrès accomplis par le conseil dans la mise en oeuvre de ses innombrables initiatives pour améliorer les écoles.

Par ailleurs, le conseil a entrepris les démarches suivantes:

- Il a restructuré les postes d'agentes et d'agents de supervision pour que leur mandat soit plus souple. Le conseil compte une agente ou un agent de supervision pour chaque tranche de 6 753

élèves, ce qui, à nos yeux, est un bon ratio.

- Il a réduit les dépenses administratives en simplifiant la structure administrative (deux postes vacants de cadre moyen ont été éliminés). Le conseil estime que pour l'année 1999-2000, il a dépensé moins sur le plan administratif que le ministère alloue à ce titre.
- Il a habilité les directrices et les directeurs d'école à assumer plus de responsabilité à l'égard des élèves. Les directrices et les directeurs d'école et les directrices et les directeurs adjoints ont fait preuve de plus de fermeté dans leur rôle de chef de file.
- Il a pris la décision de regrouper tous les locaux administratifs à l'Assumption High School, une école sous-utilisée située à un endroit facilement accessible à partir de tous les points des limites du conseil. Comme nous l'avons dit à la section « Installations » du présent rapport, les produits de la vente du centre d'éducation financeront la rénovation, l'amélioration et la modernisation de l'école de façon qu'elle puisse abriter les services administratifs. On nous a fait savoir que cette décision permettra au conseil d'économiser 500 000 $ l'an.

Les frais de services juridiques assumés en 1999-2000 étaient la moitié de ceux de 1998-1999. Au cours de l'étude de 1999, on avait exprimé des inquiétudes du fait que le conseil continuait à utiliser les services des deux cabinets juridiques employés par ses conseils prédécesseurs. Aujourd'hui, chaque cabinet s'occupe de différents aspects des besoins du conseil en matière juridique et il ne semble pas avoir de chevauchement de services ni de coûts sur ce plan.

Notre opinion

Nous félicitons les cadres supérieurs, les conseillères et les conseillers scolaires, les représentantes et les représentants des employés et les conseils d'école du conseil catholique de Windsor-Essex. Les progrès accomplis par le conseil depuis avril 1999 témoignent du dévouement de ces groupes et de leur ardeur au travail.

De nombreux facteurs ont été à l'origine des changements, notamment les recommandations contenues dans le rapport de l'étude des progrès accomplis par le conseil, la réaction du public à l'égard de ce rapport, la volonté manifestée par les conseillères et les conseillers scolaires de collaborer avec les facilitateurs et l'arrivée du nouveau directeur de l'éducation. L'action combinée de ces facteurs a permis au directeur de donner une identité et une orientation solides au conseil. Tous les groupes que nous avons rencontrés ont exprimé leur optimisme quant à l'avenir du conseil et leur confiance en la vision du directeur.

Le comité des communications a particulièrement retenu notre attention. C'est un comité qui représente tous les groupes et joue un rôle essentiel dans le nouveau plan de communication conçu par le conseil. On nous a rapporté que le comité aide à établir des relations et à favoriser les discussions sur la façon d'améliorer les communications tant avec les groupes qu'entre eux.

Bien que, comme dans toute organisation aux prises avec des changements, il y ait encore du chemin à faire, le conseil a établi une fondation solide pour relever les défis de l'avenir. Les conseillères et les conseillers scolaires avancent dans le processus de transition vers un modèle de gestion des politiques. Nous les encourageons à poursuivre leurs efforts. Les attitudes ont changé, et la plupart des gens acceptent le conseil catholique de Windsor-Essex, un conseil nouveau et unifié.

Pour assurer le succès continu du conseil, nous recommandons :

- **La continuation de l'établissement des relations et l'amélioration des communications.**
  - Les cadres supérieurs devraient s'attarder sur l'engagement d'un dialogue efficace avec les représentantes et les représentants des employés et faire des réunions régulières patronales-syndicales une de leurs priorités.
  - L'assistance aux réunions patronales-syndicales et aux comités des communications devrait être une des priorités de tous les représentants et représentantes des employés.
  - Tous les représentants et représentantes des employés devraient s'arranger pour mettre en oeuvre une structure ou un processus de communication, afin que les informations reçues aux réunions patronales-syndicales soient transmises à tous les membres des groupes respectifs et les commentaires acheminés au conseil.
- **Le contact avec d'autres conseils pour discuter des façons d'améliorer le volet forum libre des réunions du conseil.** Des directives claires doivent être données quant à la participation du

public aux forums libres pour qu'ils soient efficaces. D'autres conseils de la province ont élaboré et publié des directives du genre. Nous recommandons aux conseillères et aux conseillers du Windsor-Essex Catholic DSB de se mettre en rapport avec ces conseils pour discuter des stratégies qui ont fait leurs preuves. La rédaction d'un guide destiné aux conseillères et aux conseillers, aux cadres supérieurs et aux membres de la collectivité, qui décrit de façon claire ce qu'on entend par une conduite appropriée lors des réunions du conseil serait une première étape utile sur la voie de la résolution de cette question.

© Queen's Printer for Ontario, 2000.

Profil du conseil scolaire

Adresses

Nom du conseil :	Windsor-Essex Catholic District School Board		
Numéro du conseil :	37		
Adresse :	1485 Janette Avenue, Windsor ON N8X 1Z2		
Téléphone :	519-253-2481	**Télécopieur :**	519-253-4819
Adresse électronique générale :	diane bedard@wecdsb.on.ca	**Site Web :**	www.wecdsb.on.ca
Nom de la directrice ou du directeur :	Michael Moher		
Courriel :	michael moher@wecdsb.on.ca		
Nom de la présidente ou du président :	John Macri		
Courriel :			
Bureau de district du ministère de l'Éducation :	**Adresse :** Bureau de district de London, bureau 207, 217, rue York, London ON N6A 5P9	**Téléphone :**	519-667-1440 ou 1-800-265-4221

Type de conseil

☐ De langue anglaise	☐ De langue française	☑ **Catholique de langue anglaise**	☐ Catholique de langue française

Énoncé de vision

Nos écoles catholiques seront des communautés axées sur les élèves et sur un apprentissage de qualité, où la présence du Saint-Esprit se fera réellement sentir par l'entremise des leçons quotidiennes, de la célébration et de la présence de l'Évangile de Jésus-Christ.

En collaboration avec l'école, les familles et la paroisse, nous essayerons d'offrir aux élèves une éducation catholique reposant sur les leçons de l'Évangile et assurant la réalisation du potentiel de chacun.

Description de la région

Taille en km²	1 865	☒ **limite continue** *ou* ☐ limite interrompue		
Population (électeurs) :	125 500 *en mars 2000*			
Villes principales :	Windsor	Essex	Leamington	LaSalle
	Amherstburg	Tecumseh	Kingsville	

Données financières

	1998-99	1999-2000	Prévisions 2000-2001
Financement total aux fins de fonctionnement	150 805 411 $[1]	151 393 107 $[2]	160 520 147 $[2]
Coût de fonctionnement et de l'entretien (par pied carré)	5,54 $	6,00 $	6,28 $

[1] Source: *Financement axé sur les besoins des élèves: Financement des conseils scolaires pour l'année scolaire 1999-2000.* Ministère de l'Éducation, 31 mars 1999.

[2] Source: *Financement axé sur les besoins des élèves: Financement des conseils scolaires pour l'année scolaire 2000-2001.* Ministère de l'Éducation, juillet 2000. L'allocation de financement pour 2000-01 représente des prévisions du ministère de l'Éducation intégrant les changements par rapport au budget provincial de mai 2000. Le financement réel accordé aux conseils scolaires de district en 2000-01 sera fonction des soumissions présentées par les conseils scolaires de district au ministère de l'Éducation.

Installations scolaires

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sept. 2000	Sept. 2001
Nombre d'écoles élémentaires ouvertes	50	50	50	51
Nombre d'écoles secondaires ouvertes	9	9	9	9
Nombre de classes mobiles utilisées	116	125	136	136
Nombre d'écoles ayant des places de garderie	16	16	18	18

Transport

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sept. 2000	Sept. 2001
Pourcentage d'élèves de l'élémentaire transportés par autobus[1]	58,7	58,3	58	57,5
Pourcentage d'élèves du secondaire transportés par autobus[1]	44,9	46	45	45
Pourcentage de trajets partagés par un ou plusieurs conseils scolaires	80	87	90	90
Montant total du budget de transport	6 215 000 $	6 319 000 $	6 395 000 $	6 432 000 $

[1] Il s'agit des pourcentages de l'ensemble du consortium. La ventilation relative au trajet est : Greater Essex County DSB, 51 %; Windsor-Essex Catholic DSB, 36 %; le CSD des écoles catholiques du Sud-Ouest, 13 %.

Effectif étudiant

	Sept. 98	Sept. 99	Sep. 00	Sep. 01
Palier élémentaire (équivalent à plein temps)	17 305	17 514	17 390	17 700
Palier secondaire (équivalent à plein temps)	9 059	9 268	9 623	9 800
Éducation de l'enfance en difficulté - (nombre total)[1]	207,4	210	220	220
Anglais langue seconde/Perfectionnement de l'anglais - Élèves désignés (nombre total)[1]	340	314	320	320
Langue autochtone comme langue seconde (nombre total)[1]	0	0	0	0
Éducation des adultes (nombre total)[2]	305	265	270	270

[1] Ces élèves sont inclus dans les totaux de l'effectif aux paliers élémentaire et secondaire.
[2] Ces élèves ne sont pas inclus dans les autres totaux de l'effectif..

Ententes sur les droits de scolarité appliqués aux élèves autochtones

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sep. 2000	Sep. 2001
Nombre d'ententes sur les droits de scolarité signées		Sans objet		

Utilisation moyenne des salles de classe

	1999-2000[1]
Palier élémentaire	93,7%
Palier secondaire	97,6%

[1] Source: *Financement axé sur les besoins des élèves: Financement des conseils scolaires pour l'année scolaire 1999-2000*. Ministère de l'Éducation, juillet 2000.

Taille moyenne des classes

	Sept. 98[1]	Sept. 99[2]
Palier élémentaire	24,9	24,8
Palier secondaire	21,5	21

[1] Source: *Financement axé sur les besoins des élèves: Financement des conseils scolaires pour l'année scolaire 1999-2000.* Ministère de l'Éducation, 31 mars 1999.
[2] Source: *Financement axé sur les besoins des élèves: Financement des conseils scolaires pour l'année scolaire 2000-2001.* Ministère de l'Éducation, juillet 2000.

Personnel scolaire

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sept. 2000	Sept. 2001
Personnel enseignant - Palier élémentaire (équivalent à plein temps)	925	905	876	888
Personnel enseignant - Palier secondaire (équivalent à plein temps)	525	565	551	560,5
Aides enseignantes et aides enseignants (équivalent à plein temps)	119	158	188,5	188,5
Personnel de soutien (équivalent à plein temps)	100	100	100,5	100,5
Personnel de conciergerie et d'entretien (équivalent à plein temps)	210	210	202,4	202,4
Directrices et directeurs d'école[1] (équivalent à plein temps)	59	59	59	60
(nombre total)	59	59	59	60
Directrices et directeurs adjoints[1] (équivalent à plein temps)	24	24	24,5	25
(nombre total)	31	31	31	31

[1] À l'exclusion des directrices et directeurs d'école et des directrices et directeurs adjoints qui ont été détachés au bureau du conseil.

Personnel du conseil - équivalent à plein temps

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sept. 2000	Sept. 2001
Agentes et agents de supervision, y compris la directrice ou le directeur	7	6	6	6
Cadres, superviseurs et coordonnatrices et coordonnateurs[1]	24	26	24	24
Consultants et personnel enseignant ressource	18	18	9	9
Soutien	44	45,9	40,9	41
Personnel de conciergerie et d'entretien	5	4	6	6
Personnel des services de	5	4	6	6

soutien professionnel				
Ratio d'agentes et d'agents de supervision par rapport à l'effectif scolaire	1 : 5 272,8	1 : 6 695,5	1 : 6 753,3	1 : 6 875

[1] *Les personnes au conseil responsables du personnel ou des services, y compris les directrices et directeurs d'école et les directrices et directeurs adjoints en détachement.*

Agentes et agents de négociation

Groupe	Agentes et agents de négociation
Enseignantes et enseignants du palier élémentaire	Ontario English Catholic Teachers' Association
Enseignantes et enseignants du palier secondaire	Ontario English Catholic Teachers' Association
Enseignantes et enseignants suppléants du palier élémentaire	Ontario English Catholic Teachers' Association
Enseignantes et enseignants suppléants du palier secondaire	Canadian Union of Public Employees
Personnel des services de soutien en éducation	Service Employees International Union
Personnel d'entretien et de conciergerie	Service Employees International Union
Agentes et agents de supervision	Sans objet
Directrices et directeurs d'école et directrices et directeurs adjoints	Sans objet
Cadres moyens et personnel non syndiqué	Sans objet

Gestion

	1999-2000	2000-2001
Nombre d'élèves conseillères ou conseillers scolaires	1	1
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires autochtones	0	0

Conseils d'école

Conseil à l'échelle du district ☑ **Oui** ☐ Non

Nom et adresse de la présidente ou du président du conseil de district

Palier élémentaire:

- Linda Lackovic, 1970, rue Vimy, Windsor ON N8W 1P3
- Rick Macdonald, 1778, chemin Lesperance, Tecumseh ON N8N 1Y3

Palier secondaire:

- Ron Reaume, 3167, av. Fazio,

Windsor ON N9J 4G8
- Connie Dresser, 3838, R.R. 2, Harrow ON N0R 1G0

Programmes facultatifs offerts dans une partie ou dans l'ensemble du conseil

Maternelle	
Français programme d'immersion	
Français programme de base au cycle primaire	
Autre	• Programme d'éducation alternative • Éducation permanente • Work Matters - St. Clair College (élèves de 19 à 21 ans faisant face à des défis scolaires) • Programme d'intervention précoce - Glengarda Child and Family Services
Changements apportés aux programmes facultatifs depuis la dernière étude	☐ Oui ☑ **Non**

© Queen's Printer for Ontario, 2000.